

## DAFTAR ISI

|                                             |               |
|---------------------------------------------|---------------|
| LEMBAR JUDUL .....                          | i             |
| LEMBAR PENGESAHAN .....                     | ii            |
| LEMBAR PERNYATAAN .....                     | iii           |
| KATA PENGANTAR .....                        | iv            |
| DAFTAR ISI.....                             | v             |
| DAFTAR TABEL .....                          | ix            |
| DAFTAR GAMBAR .....                         | xi            |
| DAFTAR GRAFIK.....                          | xiii          |
| INTISARI.....                               | xiv           |
| ABSTRACT.....                               | xv            |
| <br><b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b>       | <br><b>1</b>  |
| 1.1    Latar Belakang .....                 | 1             |
| 1.2    Perumusan Masalah .....              | 8             |
| 1.3    Tujuan Penelitian .....              | 10            |
| 1.4    Batasan Penelitian .....             | 11            |
| 1.5    Manfaat Penelitian .....             | 11            |
| 1.5.1    Bagi Perusahaan .....              | 11            |
| 1.5.2    Bagi Akademika .....               | 12            |
| <br><b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA .....</b> | <br><b>14</b> |
| 2.1    Pengertian Strategi .....            | 14            |
| 2.1.1    Keunggulan Biaya .....             | 14            |

|       |                                            |    |
|-------|--------------------------------------------|----|
| 2.1.2 | Differensiasi .....                        | 15 |
| 2.1.3 | Fokus .....                                | 15 |
| 2.2   | Keunggulan Bersaing .....                  | 17 |
| 2.2.1 | <i>Fragmented Industry</i> .....           | 19 |
| 2.2.2 | <i>Emerging Industry</i> .....             | 20 |
| 2.2.3 | <i>Mature Industry</i> .....               | 22 |
| 2.2.4 | <i>Declining Industry</i> .....            | 22 |
| 2.3   | Analisa Faktor Eksternal .....             | 23 |
| 2.3.1 | <i>Analisis Five Forces</i> .....          | 23 |
| 2.4   | Analisis Steeple .....                     | 26 |
| 2.4.1 | <i>Social/Demographic</i> .....            | 26 |
| 2.4.2 | <i>Technological</i> .....                 | 27 |
| 2.4.3 | <i>Economics</i> .....                     | 28 |
| 2.4.4 | <i>Environmental</i> .....                 | 29 |
| 2.4.5 | Politik .....                              | 30 |
| 2.4.6 | Legal .....                                | 31 |
| 2.4.7 | Etichal .....                              | 31 |
| 2.5   | Analisa Faktor Internal .....              | 33 |
| 2.5.1 | Keunggulan Biaya .....                     | 33 |
| 2.5.2 | Rantai Nilai dan Keunggulan Bersaing ..... | 35 |
| 2.5.3 | Rantai Nilai .....                         | 38 |
| 2.5.4 | Mengenali Aktifitas Nilai .....            | 40 |
| 2.5.5 | Jenis Aktivitas .....                      | 46 |

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.5.6 Keterkaitan dalam Rantai Nilai.....                   | 46        |
| 2.6 Cakupan Bersaing dan Rantai Nilai .....                 | 46        |
| 2.7 Rantai Nilai dan Struktur Organisasi .....              | 47        |
| 2.8 Kerangka Perumusan Strategi yang Komprehensif .....     | 47        |
| 2.9 Evaluasi Faktor Eksternal Matrik.....                   | 48        |
| 2.10 Evaluasi Internal Matrik.....                          | 50        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN DAN SEJARAH PERUSAHAAN ...</b> | <b>53</b> |
| 3.1 Metoda Penelitian.....                                  | 53        |
| 3.2 Jenis Penelitian.....                                   | 53        |
| 3.3 Tempat Penelitian.....                                  | 53        |
| 3.4 Data Penelitian .....                                   | 53        |
| 3.5 Metode Pengumpulan Data .....                           | 54        |
| 3.6 Teknik Analisa .....                                    | 55        |
| 3.7 Evaluasi Strategi.....                                  | 56        |
| 3.8 Perumusan Strategi.....                                 | 56        |
| 3.9 Sejarah Perusahaan.....                                 | 58        |
| 3.10 Visi dan Misi Perusahaan.....                          | 60        |
| 3.11 Struktur Permodalan.....                               | 61        |
| 3.12 Ruang lingkup kegiatan perusahaan.....                 | 63        |
| 3.13 Komisaris, Direksi dan Struktur Organisasi .....       | 65        |

|                                                                                                     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>                                                 | <b>71</b>  |
| 4.1. Kondisi Perusahaan.....                                                                        | 71         |
| 4.1.1 Strategi korporat.....                                                                        | 74         |
| 4.1.2. Strategi usaha .....                                                                         | 74         |
| 4.2. Analisa Faktor Eksternal Perusahaan, penjelasan PESTEL...                                      | 76         |
| 4.2.1 Evaluasi faktor eksternal matriks .....                                                       | 84         |
| 4.3. Analisa Faktor Internal Perusahaan .....                                                       | 91         |
| 4.3.1 Analisa Rantai Nilai .....                                                                    | 95         |
| 4.3.2. Analisa kekuatan dan Kelemahan .....                                                         | 99         |
| 4.3.3. Evaluasi Faktor Internal perusahaan .....                                                    | 99         |
| 4.4. Matriks Kekuatan-Kelemahan–Peluang-Ancaman (SWOT)<br>untuk Merumuskan Strategi Alternatif..... | 148        |
| 4.5. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) .....                                         | 150        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                                                             | <b>160</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....                                                                                | 160        |
| 5.2 Saran .....                                                                                     | 168        |

## DAFTAR TABEL

|            |                                                                                                 |     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 1.1  | Konsumsi minyak nabati dunia (dalam jutaan ton).....                                            | 1   |
| Tabel 1.2  | Perkebunan kelapa sawit di Indonesia (dalam ha) .....                                           | 4   |
| Tabel. 1.3 | Biaya produksi langsung per kg minyak sawit.....                                                | 8   |
| Tabel 1.4  | Proyeksi kebutuhan tenaga kerja panen .....                                                     | 9   |
| Tabel 3.1  | Struktur Permodalan PT. Astra Agro Lestari Tbk.....                                             | 62  |
| Tabel 3.2  | Lokasi areal perkebunan PT. Astra Agro Lestari Tbk .....                                        | 64  |
| Tabel 4.1. | Tabel Identifikasi Peluang dan Ancaman PT. Astra Agro Lestari<br>Tbk .....                      | 85  |
| Tabel 4.2. | Tabel matriks evaluasi faktor eksternal (Peluang) .....                                         | 87  |
| Tabel 4.3. | Tabel matriks evaluasi faktor eksternal (Ancaman).....                                          | 90  |
| Tabel 4.4. | Data Pembelian Tandan Buah segar & Produksi Kebun Inti .....                                    | 100 |
| Tabel 4.5. | Tabel Komposisi Kebun Plasma dan Kebun Inti perusahaan<br>(Hektar) .....                        | 102 |
| Tabel 4.6. | Tabel perbandingan kinerja sistem panen .....                                                   | 111 |
| Tabel 4.7  | Tabel perkembangan karyawan perusahaan.....                                                     | 125 |
| Tabel 4.7  | Matriks <i>Training Hard Skill</i> .....                                                        | 130 |
| Tabel 4.8  | Matriks <i>Training Soft Skill</i> .....                                                        | 131 |
| Tabel 4.9  | Apresiasi Dunia Usaha terhadap perusahaan .....                                                 | 134 |
| Tabel 4.10 | Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan PT. Astra Agro Lestari<br>Tbk .....                         | 135 |
| Tabel 4.11 | Matriks Evaluasi Kekuatan dari Aktivitas-Aktivitas Internal PT.<br>Astra Agro Lestari Tbk ..... | 141 |

Tabel 4.12 Matrik Evaluasi Kelemahan dari Aktivitas-Aktivitas Intenal

Perusahaan PT. Astra Agro Lestari Tbk..... 144

Tabel 4.13 Pencocokan Peluang (O) dengan Kekuatan (S) dan Kelemahan

(W) ..... 148

Tabel 4.14 Pencocokan Peluang (O) dengan Kekuatan (S) dan Kelemahan

(W) ..... 149

Tabel 4.15. Matrik *QSPM* untuk faktor-faktor utama eksternal (Peluang)..... 151

Tabel 4.16 Matrik *QSPM* untuk faktor-faktor utama eksternal (Ancaman).... 153

Tabel 4.17 Matrik *QSPM* untuk faktor-faktor utama internal (Kekuatan)..... 154

Tabel 4.18 Matrik *QSPM* untuk faktor-faktor utama internal (Kelemahan)... 157

## DAFTAR GAMBAR

|             |                                                                        |     |
|-------------|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gambar 1.1  | Pertumbuhan Produksi dan Konsumsi Minyak Sawit Dunia. ..               | 2   |
| Gambar 1.2  | Produksi Minyak Sawit Dunia dari Tahun 1989 – 2007 .....               | 3   |
| Gambar 1.3  | Historikal Harga Minyak Kelapa Sawit .....                             | 6   |
| Gambar 1.4  | Perkembangan Upah Minimum di Asia Timur .....                          | 6   |
| Gambar 2.1  | Tiga Strategi Generik Keunggulan Strategis .....                       | 16  |
| Gambar 2.2  | Sistem Nilai Perusahaan Industri tunggal .....                         | 39  |
| Gambar 2.3  | Rantai Nilai Generik .....                                             | 48  |
| Gambar 3.1  | Kerangka Evaluasi Strategi .....                                       | 57  |
| Gambar 3.2. | Komposisi Saham PT. Astra Agro Lestari per 31 Des 2013....             | 62  |
| Gambar 3.3  | Struktur Organisasi Fungsional PT. Astra Agro Lestari Tbk...           | 67  |
| Gambar 3.4  | Struktur Organisasi Operasional PT. Astra Agro Lestari Tbk.            | 68  |
| Gambar 3.5  | Struktur Organisasi <i>Area Operation</i> PT. Astra Agro Lestari ...   | 69  |
| Gambar 3.6  | Hubungan Antara Organisasi Operasional dan Organisasi Fungsional ..... | 70  |
| Gambar 4.1. | Model Bisnis PT. Astra Agro Lestari Tbk .....                          | 94  |
| Gambar 4.2. | Aktivitas Utama dan Aktivitas Pendukung Perusahaan .....               | 101 |
| Gambar 4.3. | Mekanisma Manajemen Rawat Terpadu .....                                | 105 |
| Gambar 4.4. | Perbandingan Proses Panen Konvensional dengan Spesialisasi             | 109 |
| Gambar 4.5. | Perbandingan Proses Panen Konvensional dengan Mekanisasi               | 110 |
| Gambar 4.6  | Proses Mekanisasi dengan Bin dan Traktor. ....                         | 113 |
| Gambar 4.7  | Proses Mekanisasi dengan Jaring dan Wintor .....                       | 113 |
| Gambar 4.8. | Publikasi Hasil Tender di Website Perusahaan .....                     | 118 |

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| Gambar 4.9. Sistem Teknologi Informasi Perusahaan ..... | 124 |
| Gambar 4.10 Organisasi Matriks Perusahaan .....         | 126 |

## DAFTAR GRAFIK

|             |                                                                             |    |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafik 4.1  | Grafik Laba Sebelum Pajak PT. Astra Agro Lestari Th.2010-2013               | 71 |
| Grafik 4.2. | Grafik Produktivitas TBS Kebun Inti.....                                    | 72 |
| Grafik 4.3. | Grafik Produktivitas Tanaman Kelapa Sawit Berdasarkan Umur<br>Tanaman ..... | 73 |
| Grafik 4.4. | Konsumsi per Kapita Minyak Nabati Dunia. ....                               | 77 |
| Grafik 4.5. | Produktivitas Minyak Sawit dan Minyak Nabati Lainnya. ....                  | 78 |
| Grafik 4.6. | Grafik Trend Harga Minyak Sawit dan Minyak Mentah Dunia                     | 81 |
| Grafik 4.7  | Grafik Produksi Minyak Nabati Dunia.....                                    | 81 |